

9. Interbrand // [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.interbrand.com/ru/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>
10. Кобелєв В. М. Економічна оцінка бренду в контексті оцінки вартості бізнесу компанії. // Вісник національного технічного університету «ХПІ». — 2011. — № 8. Рента Груп // [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://arenta-group.com/ua/ocinka_brendiv.html
11. Панюшкіна С. Методи оцінки бренду. // Інвест Газета. — 2004. — № 13.

Статтю подано до редакції 9.08.2013

УДК 338.43:636.085

Біленький О. Ю. д.е.н.,
професор кафедри маркетингу і КС
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

АННОТАЦІЯ. Досліджено процес формування стратегії підприємства під впливом нестабільності зовнішніх факторів. Підприємствам харчової промисловості рекомендується проводити поетапний стратегічний аналіз для поступового переходу від концепцій до конкретних заходів формування стратегій розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: розвиток підприємств, стратегія розвитку, підприємства харчової промисловості, нестабільність, зовнішні фактори.

АННОТАЦИЯ. Исследован процесс формирования стратегии предприятия под влиянием нестабильности внешних факторов. Предприятиям пищевой промышленности рекомендуется проводить поэтапный стратегический анализ для постепенного перехода от концепций к конкретным мерам формирования стратегий развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: развитие предприятий, стратегия развития, предприятия пищевой промышленности, нестабильность, внешние факторы.

ANNOTATION. The process of forming business strategy under the influence of external factors of instability. Of the food industry recommended a phased strategic analysis of the gradual transition from concepts to concrete action strategy development.

KEYWORDS: business development, strategy development, food processing, instability, external factors.

Постановка проблеми. Суттєвий вплив на розвиток підприємств харчової промисловості має сукупність факторів макро-, мезо- та мікросередовища. Вони відіграють неоднакову роль і можуть впливати як позитивно, негативно так і залишитися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, вагомість та інтенсивність впливу залежать від цілей підприємства, організаційної структури, виробничих і комерційних зв'язків

Аналіз останніх джерел. Дослідження щодо проблем формування стратегії розвитку підприємств в зарубіжній економічній літературі висвітлювали І. Ансофф, У. Кінг, Р. Кантер, Р. Керр, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Олсон, М. Оулд, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер, Д. Шендел та інші. В працях українських вчених ці питання обговорювали Є. Бельтюков, А. Воронкова, В. Голіков, А. Кредісов, А. Наливайка, В. Пастухова, А. Старостіна, З. Шершньова. Але у цих дослідженнях змістовність аналізу звужується до вивчення впливу нестабільності зовнішнього середовища на поведінку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В. Момот відзначає досить поширеною концепцією розвитку підприємств під негативним впливом зовнішніх факторів принципове заперечення самої можливості цілеспрямованої стратегічної діяльності за таких умов [1, с. 15]. Основний акцент зроблено на пристосуванні діючих моделей формування стратегії до умов нестабільності зовнішніх коливань, що трактуються як базові фактори невизначеності, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

Аналізуючи поняття розвитку підприємства, можна стверджувати, що у його використанні є певні некоректності. Зустрічається міркування про прискорення темпів розвитку, а також зв'язок процесу розвитку із збільшенням масштабності системи та кількості її складових (суб'єктів та об'єктів), визначення щодо ускладнення та виникнення нових зв'язків, а також удосконалення існуючих, векторність розвитку, яка послідовно проходить етапи від нижчого (кількісного) до вищого (якісного). Крім того, існує точка зору щодо обмеженості спрямування процесу розвитку (одновекторність), яка знаходить відображення в існуванні «спіралі розвитку» незалежно від того, який вона має вигляд. Але ж слід усвідомлювати, що більшість процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, є нелінійними, тоді як усі тлумачення розвитку як певного спрямування базуються на обмеженні процесу розвитку тільки позитивною складовою, тобто прогресом. Проте за фактом розвиток будь-яких систем є немонотонним і може містити не тільки прогресивні напрями, але і регресійні (які

згодом можуть змінитися прогресом, а можуть і призвести до краху системи), і руйнівні.

В системі формування стратегій О. Ковальов та О. Козлова визначають ключові елементи: інформація, інновації, інтуїція, зміни, інтерактивність. Також пропонують схему координації стратегії розвитку підприємства на основі цих елементів [2, с. 85] (рис. 1).

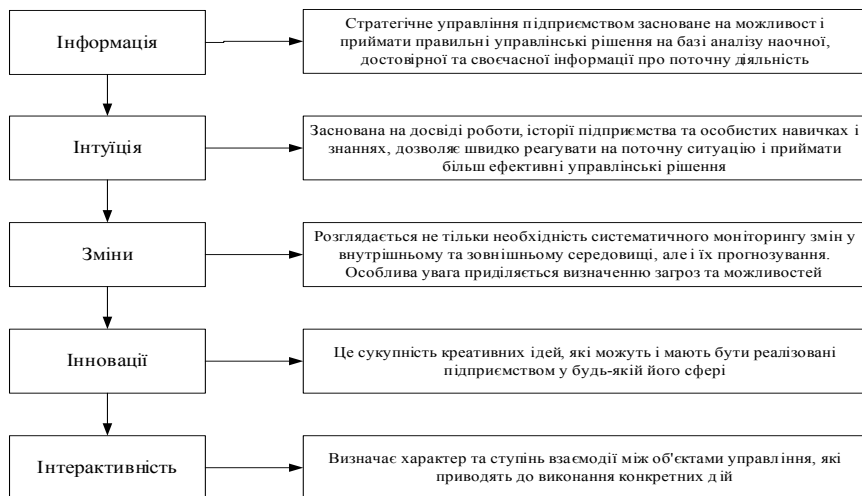


Рис. 1. Схема координації стратегії розвитку підприємства (побудовано за джерелом [2])

Як центральну рушійну силу, що сприяє позитивній зміні становища підприємства у ринковому просторі розглядають процес формування стратегії розвитку вчені А. Столбов та Т. Байбуріна [3] (рис. 2).

Етапами розробки стратегії розвитку підприємств харчової промисловості є:

1. Визначення місії підприємства в харчовій галузі.
2. Оцінка його слабих та сильних сторін, оцінка конкурентоспроможності. Вибір напрямів розвитку підприємства.
3. Постановка цілей та ключових проблем для досягнення обраної мети.
4. Оцінка альтернативних стратегій розвитку підприємства.
5. Вибір стратегії розвитку підприємства харчової промисловості.

6. Розробка маркетингової програми дій. Планування обсягів господарсько-фінансової діяльності.

7. Контроль реалізації стратегії та її коригування.

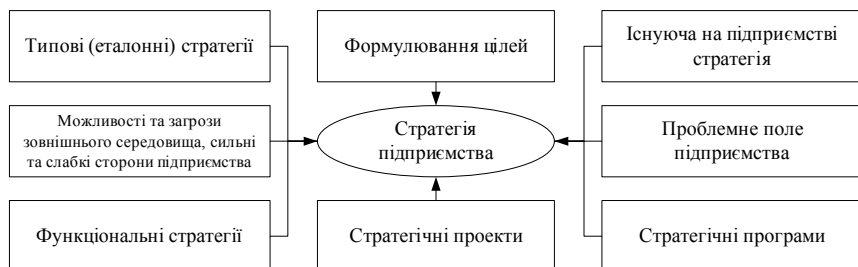


Рис. 2. Схема формування стратегії підприємства [3]

Усе більш важливим фактором успішності стратегії розвитку визнається комплексний підхід до її формування — інтегрованість маркетингу, фінансів, менеджменту персоналу, досліджень і розробок. А впровадження функціональних стратегій у загальнокорпоративну, навпаки, відходить на другий план. Т. Циганкова [4, с. 33] називає це «міжфункціональною інтеграцією стратегічного процесу».

Як зазначає Л. Радкевич, «негативний вплив зовнішнього середовища призводить до певної реакції підприємства, яка різниться своїми наслідками для функціонування підприємства як економічної одиниці» [5, с. 263]. За своїм характером реакція є варіативною та може мати такі різновиди (рис. 3).

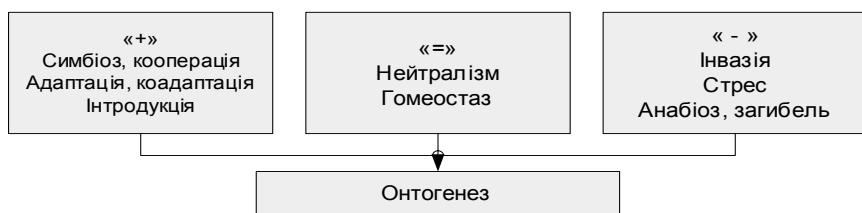


Рис. 3. Види реакції підприємства на негативний вплив зовнішнього середовища [5, с. 264]

Реакція на вплив може бути позитивною (стан підприємства змінюється та приводить до поліпшення), негативною (стан підприємства погіршується та діяльність завмирає) та нейтральною

(підприємство або ігнорує негативний вплив, або настільки його стан стійкий, що його порушити майже неможливо).

Таким чином, похідною умовою, яка започатковує варіативність реакції підприємства харчової промисловості є стан стресу. Першою реакцією на негативний вплив найчастіше є стан анабіозу (коли спроможність підприємства переживати несприятливий час у стані, при якому різко знижується господарська активність, є короткотривалою). При посиленні впливу стан анабіозу може бути довготривалим.

Підприємствам харчової промисловості рекомендується проводити стратегічний аналіз з декілька етапів для поступового переходу від концепцій до конкретних заходів.

1 етап — аналіз зовнішнього середовища, в якому працює організація, вивчення (оцінку) ресурсів, які має у своєму розпорядженні організація, для того, щоб зрозуміти й оцінити свої стратегічні можливості. Виявляються можливості й загрози, і позиціонується власне становище як можливість протистояти цьому впливу, якщо він негативний, і навпаки. Оцінюється, чому ці чинники важливі, з яким ступенем невизначеності доводиться стикатися. Зокрема, оцінюється поточне конкурентне становище щодо основних конкурентів. Тому для вибору розумної стратегії необхідно оцінити ресурси організації з точки зору стратегічної перспективи [6].

Аналіз конкурентних позицій з метою вибору більш перспективних варіантів, ніж інші. Рівень результатів, на які може розраховувати організація, користуючись своїми конкурентними перевагами, відображає існуючий її потенціал. Якщо організація задоволена нинішніми можливостями і вважає їх орієнтиром на майбутнє, то аналіз конкурентних можливостей закінчується і фірма переходить до складання програм і бюджетів.

2 етап — вибір стратегії: порівняння перспектив фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між ними, аналіз шляхів диверсифікації виробництва. Фактично на цьому етапі і виконується стратегічне планування. Формулювання стратегії полягає у встановленні відповідності власних можливостей і умов зовнішнього середовища. Перед вибором стратегії необхідна оцінка власних сил і недоліків, а також визначення того, які ринкові технологічні, технічні й фінансові ноу-хау (що існують сьогодні та запропоновані за розумними цінами) слід упровадити в потенційні сфери діяльності. Це робиться одночасно з оцінкою аналогічних позицій конкурентів (якщо вдається) для розуміння власних перспектив і визначення сфер,

де компанія може стати лідером, а де — аутсайдером (і навіть банкрутом) [7, с. 44].

Виявлення (ідентифікація) альтернативних стратегій припускає також аналіз шляхів диверсифікації виробництва. Диверсифікація — це одночасний розвиток різних видів виробництва, не пов'язаних один з одним технологічно. Диверсифікація виробництва дає синергетичний ефект — стратегічну перевагу, яка виникає при координації менеджерами відносин між підрозділами в рамках різних бізнес-процесів або з'єднання декількох підрозділів і зосередження управління в одних руках. Таким чином, завданнями другого етапу є оцінка недоліків і визначення нового вигляду діяльності, до якого фірмі слід перейти.

3 етап. Визначити напрями діяльності для реалізації обраної стратегії:

- 1) нові заходи не проводити;
- 2) звужити сектори ринків;
- 3) встановити ціни на харчові продукти з великим ефектом (ринкове проникнення), часто це припускає і велике уміння;
- 4) освоювати нові ринки (розвиток ринку);
- 5) розширити послуги (розвиток продукту);
- 6) вивести нові харчові продукти на ринок (диверсифікація).

4 етап. Вибір методу проходження по обраному напрямку: внутрішній розвиток, поглинання компаній і деякі форми сумісного розвитку, такі як венчурні підприємства і франчайзинг.

5 етап. Оцінка стратегічного вибору. Стратегічні альтернативи порівнюють для виявлення переваг кожної з них на основі таких критеріїв:

1. Придатність. Цей критерій дозволяє встановити ступінь відповідності передбачуваної стратегії поставленим цілям і ситуації, яка була розкрита у процесі стратегічного аналізу.

2. Ступінь реалізації. Критерій дозволяє визначити, чи реалізовується стратегія при даних ресурсах.

3. Прийнятність. Критерій дозволяє оцінити принципову допустимість використання стратегії [8, с. 22].

6 етап. Постановка оперативних і стратегічних організаційних програм і бюджетів. Оперативні програми і бюджети орієнтують підрозділи фірми в їх повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення поточної рентабельності, тоді як стратегічні закладають основи майбутньої рентабельності. Таким чином, на цьому кроці вищі рівні планування поєднуються з нижчими.

Для сучасної стратегії характерна демократизація розробки та реалізації стратегій, тобто залучення співробітників усіх рівнів до

стратегічного процесу. Це збільшує зацікавленість працівників у результаті та сприяє підвищенню інноваційності в розробці стратегії, бо працівники фірми дуже часто мають що запропонувати для підвищення ефективності діяльності.

Разом з інтелектуалізацією стратегічного процесу відбувається його комп'ютеризація, а саме перехід від традиційного використання комп'ютерів для обробки даних до побудови моделей майбутніх стратегій, використання комп'ютерних експертних систем на всіх стадіях формування маркетингової стратегії. Майбутнє стратегічного маркетингу також пов'язане з глобалізацією, прискоренням процесу інтернаціоналізації виробництва, переходом до інформаційного суспільства, в якому прибуток організації зростає не шляхом спеціалізації окремих функціональних навичок, як це було властиво індустріальному суспільству, а завдяки гнучкості й інтегрованості бізнес-процесу.

Висновки з проведеного дослідження. Формування стратегії розвитку підприємств харчової промисловості започатковується виявленням його необхідності, що з'ясовується у коротко- та довгостроковій перспективах. Відповідно до цього визначаються можливості розвитку галузі на основі аналізу ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансового та кадрового забезпечення, експортного потенціалу. Стратегії розвитку передбачають конкретизацію заходів, визначення інструментів (методів) їх реалізації та безпосередньо дії. Встановлено, що стратегічна мобільність підприємства визначається як його спроможність швидко коригувати стратегічну діяльність завдяки введенню в дію відповідної стратегії та стратегічного плану дій, які враховують зміни в маркетинговому середовищі.

Література

1. *Момот В. Є.* Стратегія підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання (Методологічний аспект): автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 / В.Є. Момот; Одеський держ. економічний ун-т. — О., 2004. — 33 с.
2. *Ковалев А.* Стратегический менеджмент или менеджмент стратегий / А. Ковалев, О. Козлова // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — №4. — С.83—87.
3. *Столбов А. М.* Подходы к разработке стратегии развития торгово-логистической компании [Електронний ресурс] /А. М. Столбов, Т. М. Байбурина. — Режим доступу: <http://www.grinchuk.lviv.ua/1602/1602.html>

4. Циганкова Т. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. Циганкова // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 2. — С. 31—36.

5. Радкевич Л. А. Варіативність реакції підприємства на вплив зовнішнього середовища на основі теорії біології / Л. А. Радкевич // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: зб. тез. — Т. 2. — Макіївка: МЕГІ, 2009. — С. 263—265.

6. Від слів до справи: як вибрати стратегію розвитку підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_48.html

7. Комбікормова галузь: тенденції та перспективи розвитку: монографія / О. Ю. Біленький. — Донецьк: [ДонНУЕТ], 2011. — 532 с.

8. Біленький О. Ю. Невизначеність середовища у стратегії розвитку комбікормової промисловості [Текст] / О.Ю.Біленький // Маркетинг на міжнародних ринках товарів та послуг: глобальні аспекти: II міжнар. наук. — практ. конф. — Україна-Словаччина, 2011. — С. 20—23.

Статтю подано до редакції 15.08.2013

УДК 658.0+339.138

Бойчук І. В., к. е. н., доцент,
декан факультету міжнародних економічних відносин,
доцент кафедри маркетингу
Львівська комерційна академія

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА УМОВИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ

АНОТАЦІЯ: На основі наукових узагальнень визначено теоретико-методологічні засади промислового маркетингу та подано практичні рекомендації щодо умов його ефективного застосування в діяльності вітчизняних промислових підприємств із врахуванням останніх тенденцій у сфері промислового виробництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: промисловий ринок, продукція виробничого призначення, промисловий маркетинг, вітчизняні підприємства, промислове виробництво, маркетингова політика

АННОТАЦИЯ: На основании научных обобщений определены теоретико-методологические начала промышленного маркетинга и представлены практические рекомендации по части условий эффективного его применения в деятельности отечественных про-